

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JESSICA ZANETTE DE CASTRO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO EM UMA  
EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÕES, DA REGIÃO DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA**

**2019**

**JESSICA ZANETTE DE CASTRO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO EM UMA  
EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÕES, DA REGIÃO DE CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel, no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Professor Especialista Ângelo Natal Périco.

**CRICIÚMA**

**2019**

**JESSICA ZANETTE DE CASTRO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO EM UMA  
EMPRESA DO DE CONFECÇÕES, DA REGIÃO DE CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 05 de Julho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Ângelo Natal Périco - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Valcir Mantovani - Especialista - (UNESC) – Examinador 1

Prof.<sup>a</sup> Ana Paula Silva dos Santos - Mestra - (UNESC) – Examinador 2

**Dedico este trabalho primeiramente a Deus,  
à minha família e a todos que me ajudaram a  
tornar possível a conquista deste objetivo.  
Em especial, a minha mãe, Maria Goretti  
Zanette.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, pois, Ele é quem me capacita, sustenta e da força para eu possa seguir em frente, superar as dificuldades, não me deixando desistir e tornando possível a conquista deste objetivo. Por ser fiel e por sempre estar comigo.

Agradeço em especial a minha mãe, Maria Goretti Zanette, a ela também dedico o motivo desta graduação, a maior incentivadora para o início da vida acadêmica. Ela que é o pilar da família e que nunca mediu esforços para me ajudar. Agradeço pela educação, dedicação, amor, carinho, confiança e por tudo o que representas na minha vida. Ela, que fez o possível e o impossível para que eu pudesse estar aqui, sempre me apoiando, me levantando, me incentivando e não me deixando desistir.

À minha família e amigos pela compreensão e paciência nos momentos em que não estive presente, pois, destinava meu tempo à produção deste artigo. Agradeço também pelo apoio e ajuda que me proporcionaram, por estarem sempre ao meu lado, não me deixaram desistir e acreditaram sempre no meu potencial.

Agradeço aos meus amados amigos e colegas de classe, pela companhia de todos os dias, pela ajuda uns aos outros nas dificuldades encontradas na nossa história acadêmica, pelas festas e parcerias fora da universidade. Vou levá-los para a minha vida, a vocês meu mais sincero obrigada, por existirem e por fazerem parte deste momento.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis, pelo conhecimento transmitido ao longo desses quatro anos e meio, os ensinamentos, as experiências trocadas, os debates, levarei um pouquinho de cada um comigo, para a vida, agradeço em especial ao meu orientador, professor Ângelo Natal Périco, por toda sua dedicação, compreensão na hora das dificuldades e paciência na realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação. GRATIDÃO.

**“Confie a Deus o que você faz e seus projetos se realizarão.”**

**Provérbios 16, 3**



## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÕES, DA REGIÃO DE CRICIÚMA – SC**

**Jessica Zanette de Castro<sup>1</sup>**

**Ângelo Natal Périco<sup>2</sup>**

**RESUMO:** O Planejamento Estratégico é um instrumento fundamental utilizado nas organizações para auxiliar no alcance dos seus objetivos traçados. No atual cenário empresarial, com o crescimento da concorrência e com as variações no perfil dos consumidores se faz indispensável analisar os conceitos e se atentar às novas tendências, para conseguir a sustentação, o desenvolvimento e a continuidade da empresa no seu ramo de atuação. O presente trabalho tem por objetivo realizar um diagnóstico utilizando-se a matriz SWOT (Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)), para identificar em qual quadrante a empresa está inserida. Para o alcance do objetivo, a pesquisa se classifica quanto aos procedimentos metodológicos como qualitativa, descritiva, estudo de caso e bibliográfico. Foram feitas entrevistas de forma informal e sem roteiros. Diante disto, apresentam-se as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico, para uma pequena empresa do ramo de confecção, do município de Criciúma- SC, com a finalidade de definir as estratégias de acordo com o quadrante diagnosticado. Primeiramente buscou-se apresentar a fundamentação teórica através de referências bibliográficas, do Planejamento Estratégico, como funciona o seu processo de elaboração e a importância da realização deste diagnóstico para as organizações. Em seguida, deu-se a sugestão de negócio, da missão, da visão, dos princípios e os valores, juntamente com a elaboração de uma análise do ambiente interno e externo da empresa. Elaborou-se um estudo de caso, através de reuniões com o diretor da empresa, para verificar e avaliar o ambiente que a empresa está inserida e com isso elaborou-se a análise/matriz SWOT definindo em qual quadrante a empresa está inserida. Após, determinando os objetivos, estratégias e os planos de ação, finalizando com a conclusão do trabalho.

**PALAVRAS – CHAVE:** Planejamento Estratégico. Matriz SWOT. Desenvolvimento. Plano de ação.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 - Contabilidade Gerencial.

### **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo trata da contabilidade gerencial, dando ênfase ao Planejamento Estratégico, como uma ferramenta de apoio aos administradores. As empresas buscam meios de desenvolvimento com o objetivo de melhorar a qualidade da sua gestão. Para isso, faz-se necessário o conhecimento da empresa, para que ferramentas de gestão sejam aplicadas. Destaca-se o Planejamento Estratégico, tema principal deste estudo, como um instrumento muito útil, que auxilia a

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Estratégica das Organizações, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



determinar os objetivos, quantificando-os e estabelecendo-se um horizonte de tempo para que a organização os atinja e os distribua em metas, levando-se em conta as condições internas e externas da mesma.

A estratégia atua delineando como concretizar as metas e os objetivos definidos pela organização, levando em conta os valores pessoais e sociais que rodeiam a empresa, orientando a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros e criando certa vantagem competitiva no mercado, é o que explica Müller (2014) sobre o comportamento da estratégia dentro das empresas.

O cenário empresarial da atualidade vem exigindo que as empresas ampliem cada vez mais seus horizontes e que tenham diferenciais para que possam se manter vivas no mercado em que estão inseridas, é o que mostra uma pesquisa feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014). A pesquisa teve como objetivo geral, identificar os fatores que contribuem para as chances de sucesso e incertezas, nos primeiros cinco anos de atividade das empresas. Os empresários entrevistados elencaram os principais fatores para a falência e a sobrevivência das empresas pesquisadas. O resultado da pesquisa mostrou que mais da metade das empresas não realizaram o planejamento no início das atividades e este foi o primeiro item indicado como o motivo da falta de eficiência.

Na pesquisa feita por Sousa (2003), com 30 empresas de pequeno porte, mostrou que no modelo de gestão dessas pequenas empresas, os próprios empreendedores são seus administradores e que as decisões tomadas são baseadas nas experiências da própria empresa. Através da pesquisa foi possível observar que a delegação de poderes é feita informalmente, especialmente nas ações emergenciais cotidianas, o que permite mudanças improvisadas e imediatas, ou seja, não existe planejamento e controle. Na administração dos negócios, a improvisação também existe. Deste modo, o planejamento e o controle não são feitos com base em dados verificados, mas, intuitivamente.

Diante desse contexto, apresenta-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Em que quadrante da análise SWOT se encontra uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções, da região de Criciúma – SC? Partindo da questão problema, o trabalho que segue tem como objetivo geral realizar um diagnóstico utilizando-se a matriz SWOT e identificar em qual quadrante a empresa está inserida.

Para concretizar o objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos: 1- apresentar para a empresa, as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico; 2- realizar a análise SWOT; e 3- propor um posicionamento estratégico, de acordo com o quadrante no qual a empresa se identifica.

A justificativa para a elaboração deste trabalho está em contribuir com a gestão e o crescimento da empresa, utilizando o planejamento estratégico, pois, este se compreende como uma ferramenta de gestão que auxilia as empresas nas análises interna e externa, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças. Pretende-se, também, com este artigo gerar conhecimento para os públicos: acadêmico e demais empresários interessados em conhecer esta ferramenta e usar como base para uma reflexão das práticas de gestão adotadas.





Para Andrade (2012) uma companhia que não tem planejamento, corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se movimenta ao capricho dos ventos da concorrência.

É relevante destacar que, com a implantação do planejamento estratégico a empresa busca a continuidade e consequentemente trará benefícios sociais e econômicos a todos os seus *stakeholders*.

Finalizado o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado de acordo com as seguintes seções: introdução; fundamentação teórica, onde será apresentada a revisão da literatura com estudos teóricos, abordando o planejamento estratégico como sendo uma ferramenta importante de gestão. Após, são mencionados os procedimentos metodológicos demonstrando o tipo de pesquisa em que o estudo se enquadra, a abordagem, os objetivos e técnicas de pesquisa e também como acontecem os procedimentos para coleta e análise de dados. Na sequência, será feito o estudo de caso que trará discernimento para se chegar aos objetivos propostos inicialmente. Por fim, são apontadas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PLANEJAMENTO

É possível afirmar que o planejamento integra e direciona a organização no sentido de perseguir um determinado objetivo realizável, mas, que se encontra um pouco distante no horizonte do tempo e para isto é necessário estudá-lo, quantificá-lo e ser ajustado com os colaboradores para que seja cumprido (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007) afirma que o planejamento, dentro das organizações, está na arte de usar de forma adequada os recursos tecnológicos, de processos, técnicas e modos administrativos, visando à redução dos efeitos problemas futuros em relação aos objetivos empresariais, facilitando as tomadas de decisões, potencializando o uso das oportunidades no ambiente e aumentando as chances de alcançar seus objetivos.

As empresas devem planejar devido à grande incerteza - da economia, na política, na sociedade. A base para a conquista do sucesso da empresa é o planejamento. Este é o processo que desenvolve e mantém um ajuste estratégico entre os objetivos e potenciais da empresa e as mutações de oportunidades de mercados (DRUCKER, 1996).

O autor Andrade (2012) afirma que, apesar de muitos empresários, em sua grande maioria, entre os pequenos, acreditarem que o planejamento é uma atividade de nível complexo, pode-se conceituá-lo como um processo formal, flexível e racional, que tem o objetivo de facilitar as tomadas de decisões e direcionar a empresa a um objetivo futuro almejado.

Tavares (2005) afirma que o planejamento é um processo que transforma o conhecimento em ação, com a ajuda de recursos. O planejamento é um dos importantes trabalhos de um administrador, ajudando o mesmo a atingir os objetivos da empresa:

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para ação efetiva que resulta da



capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (TERENCE, 2002, p. 10).

Planejar é a capacidade de estruturar objetivos, organizar e precipitar os impactos de uma sequência de acontecimentos, agindo de forma preventiva, as consequências que possam vir acontecer (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

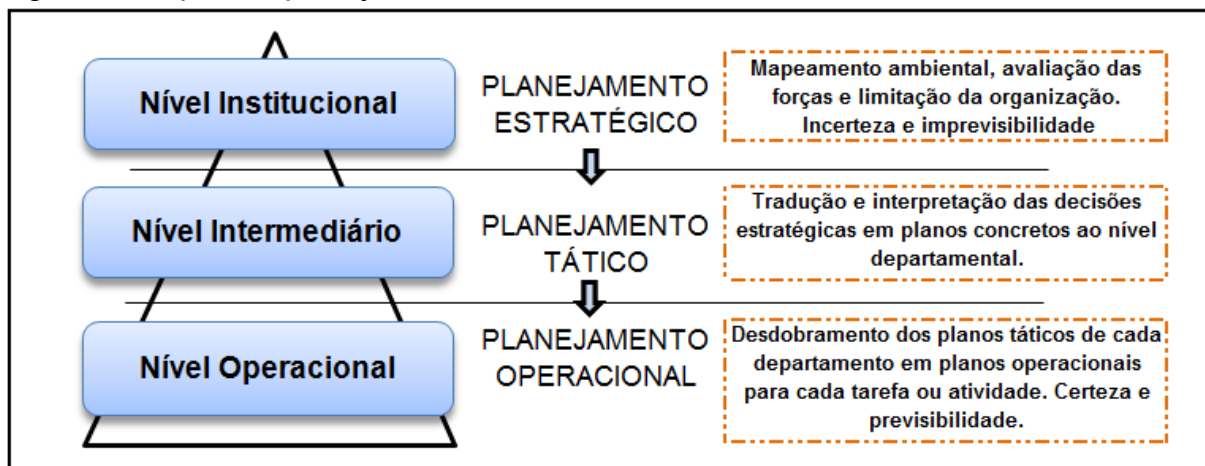
Lopes (1978) afirma que do ponto de vista empresarial, planejamento é um processo que estabelecem objetivos, define planos de ação adequados para alcançá-los e determina os recursos necessários para atingir os objetivos mencionados.

Já para Maximiano (2000) o planejamento é identificado como processo ou a técnica de trabalhar com o futuro. Complementa, ainda, afirmando que para uma organização, é incerto o futuro quando não há informações sobre o comportamento da concorrência, dos fornecedores e consumidores.

### 2.1.1 Tipos de Planejamento

O autor Oliveira (2007) lembra que, o planejamento divide-se em três tipos, levando em consideração os diferentes níveis hierárquicos, sendo eles: Estratégico, Tático e Operacional.

Figura 1 – Tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

A Figura 1 expõe a forma em que o planejamento organizacional está dividido, nos seus três níveis constitucionais, lembrando que são executados de maneiras diferentes dentro de cada empresa e que cada nível corresponde a um tipo de planejamento, expondo particularidades em termos de detalhamento, prazo e abrangência (ANDRADE, 2012).

O planejamento se distribui de acordo com a sua amplitude, ele é subdividido em Estratégico sendo que este abrange a empresa como um todo, são os objetivos gerais da empresa; Tático, este abrange cada departamento, evidência as atividades de distribuição dos recursos; e o Operacional, este inclui cada tipo de tarefa, que institui padrões e programas de desenvolvimento para as atividades dentro da empresa (SERRA; TORRES M. ; TORRES F., 2004).

### 2.2.1.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico tem sido um instrumento muito utilizado pelas organizações, desde a década de 60 onde teve seu auge, porém, esteve em declínio duas décadas após, por falta de adaptações. Entretanto, com a retomada do crescimento das organizações e o uso da internet, foi adaptado e novamente inserido nas práticas empresariais, porém, não como forma periódica, mas sim como tarefa diária (SERRA; TORRES M.; TORRES F., 2004).

Para Andrade (2012) o planejamento estratégico é uma ferramenta que não aborda detalhes específicos de cada departamento ou divisão, mas sim, abrange a empresa como um todo, ele é gerido em longo prazo e busca estabelecer caminhos futuros que a organização poderá seguir, assim caracteriza-se por um modelo de gestão que envolve todos os níveis da organização, auxilia a empresa a alcançar os resultados que projetou e estabelece métodos de preservação das possíveis incertezas e assim, evitando as ameaças e aproveitando as oportunidades.

Cavalcanti (2007) define o planejamento estratégico, como um conjunto de meio e ações, usado de maneira articulada e científica que visa alcançar os objetivos definidos de modo que tornam a organização competitiva e dinâmica dentro do ambiente em que esta inserida.

Drucker (1996) acrescenta que para elaboração do planejamento estratégico são necessárias informações organizadas em relação ao ambiente. Finaliza, afirmando que a estratégia deve ser baseada em informações a respeito de clientes, mercados, concorrentes, estado da economia, fatores externos e não somente internos.

Normalmente os responsáveis pelo planejamento estratégico são os níveis mais altos da empresa, se referem tanto ao desenvolvimento dos objetivos, quanto à seleção de estratégias organizacionais e aos planos de ação a serem seguidos para o alcance dos mesmos, considerando as condições internas e externas (análises SWOT) da empresa e também a seu progresso esperado (OLIVEIRA, 2007).

Não se espera adivinhar o futuro, com o planejamento estratégico, mas, delinear objetivos futuros viáveis e sugerir ações para alcançá-los. Para Müller (2014), a questão não é saber o que acontecerá no futuro, mas sim, saber o que fazer e como fazer, para evitar surpresas com os possíveis problemas do amanhã.

Oliveira (2002) conclui que o Planejamento Estratégico é o procedimento que sustenta a melhor direção a ser adotada, visando uma atuação de forma diferenciada e inovadora.

### 2.2.1.2 Planejamento Tático

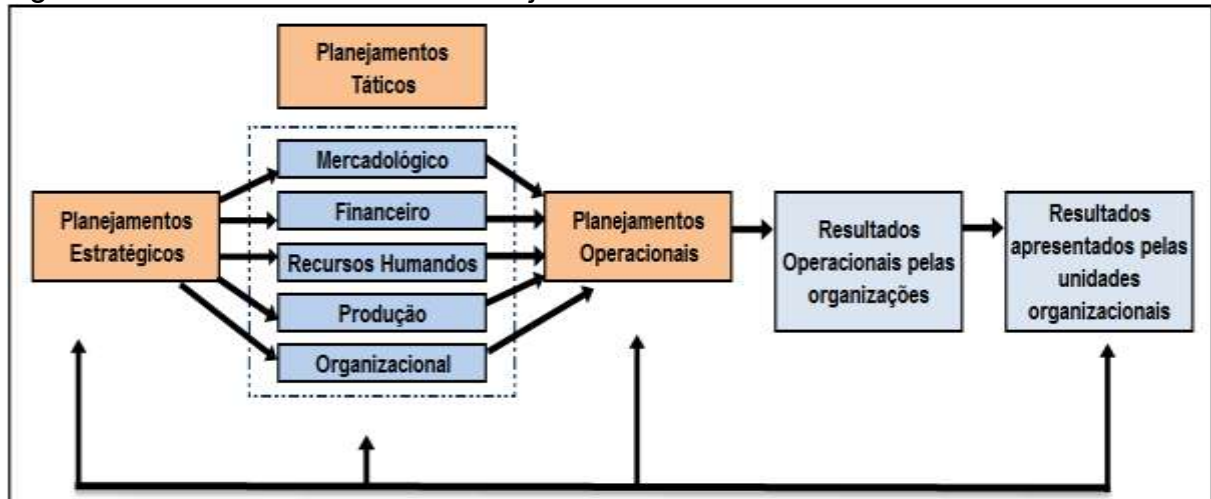
Segundo Oliveira (2007) o planejamento tático sucede somente em setores específicos da empresa, tendo como plano melhorar apenas uma determinada área da organização e não toda a empresa.

Normalmente o Planejamento Tático é direcionado pelo nível gerencial e geralmente são decisões/planos tomados pela direção da empresa, para operacionalizar as decisões estratégicas. Caracteriza-se pela sua extensão que afeta uma área específica e pelos seus planos de curto e médio prazo (ANDRADE, 2012).



O autor Oliveira (2002) comenta que esse método não engloba a empresa como um todo, mas é usado para desenvolver resultados de determinada área da empresa, executando as estratégias e políticas estabelecidas no Planejamento Estratégico, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Desenvolvimento do Planejamento Tático



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

O autor Maximiano (2000) finaliza, afirmando que o Planejamento Tático é elaborado para possibilitar a concretização do planejamento estratégico, considerando que este abrange áreas de atividades específicas da empresa, como: recursos humanos (RH), *marketing*, operacionais, entre outras. De tal modo, este nível auxilia o responsável de cada departamento a identificar os problemas dentro do setor e com isso indicar planos de melhorias.

Segundo Lunkes (2007) os planos táticos exibem objetivos mensuráveis para a empresa, entretanto, os mesmos não sugerem como devem ser conduzidas as operações e ações do cotidiano, porque esta é a função do Planejamento Operacional.

### 2.2.1.3 Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional se estabelece na formalização dos procedimentos de desenvolvimento e em sua implantação dentro da organização. É por meio dele que se efetua a supervisão das atividades fundamentais da organização (OLIVEIRA, 2007).

Este Planejamento está diretamente ligado às estratégias diárias da empresa, com a intenção de formalizar os planos de ação que são formados dentro do Planejamento Estratégico. Segundo o autor Andrade (2012) o Planejamento Operacional está voltado para um grupo de tarefas que precisam ser executadas de forma direcionada e detalhada e um período de curto prazo.

Oliveira (2005) descreve o Planejamento Operacional como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem obtidos pelas áreas funcionais da empresa.

Na visão de Catelli (1999) o Planejamento Operacional passa por sete etapas, sendo elas: (1) Estabelecimento dos objetivos operacionais; (2) Procura pela definição dos meios e recursos; (3) Identificação das alternativas de ação; (4)



Simulação das alternativas identificadas; (5) Escolha das alternativas que irão incorporar o plano; (6) Estruturação e quantificação do plano; e por fim; (7) Provação e exposição do plano.

## 2.2 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta é a melhor alternativa para as empresas que buscam desenvolver estratégias e metas para alcançar seus objetivos, por meio de um planejamento global em um período de longo prazo. Rasmussen (1990) descreve o Planejamento Estratégico como uma ferramenta de gestão, que devido a sua flexibilidade, causa uma rápida mudança diante de um ambiente agitado. O autor descreve que apesar dessa ser uma das suas principais características, o Planejamento Estratégico ainda traz outros benefícios para a empresa.

Exemplos de eventuais vantagens de modificações do ambiente externo são citados por Rasmussen (1990) como: o suporte para a administração ao tomar uma medida corretiva; a credibilidade no processo decisório; a delegação de responsabilidades para os níveis hierárquicos; o desenvolvimento dos níveis hierárquicos; a mensuração do desempenho fundamentado nos objetivos estratégicos sobre cada nível; e também como benefício, promover e facilitar a conexão dos bancos de dados, existindo assim, uma rápida troca de informação, facilitando na comunicação da empresa.

Serra; Torres M. ; Torres F. (2004) afirmam que quando executado da melhor forma o Planejamento Estratégico, ajudará no desenvolvimento e cumprimento da visão empresarial, também como na correção das direções e na busca de oportunidades.

## 2.3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico deve ser elaborado de acordo com as características de cada empresa. No período da implantação do planejamento, a organização tem que analisar como está sua situação e definir aonde quer chegar no futuro (ANDRADE, 2012).

Para desenvolver o Planejamento Estratégico, de acordo com Padoveze (2015), a empresa terá que responder as seguintes questões: (1) Qual o setor de atuação da empresa; (2) Quais mercados que ela irá competir; (3) Quem e como são os concorrentes; (4) Quais produtos e serviços oferecerá; (5) Quem e como são os clientes; (6) Quais vantagens terá no longo prazo; (7) Qual será ou deverá ser seu porte; (8) Qual será ou deverá ser a sua rentabilidade; (9) Quanto será agregado de valor aos acionistas; e (10) Que valor oferecerá a seus clientes por meio de seus produtos e serviços.

Oliveira (2007) propõe que a elaboração do planejamento deve conter a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, segundo o autor, primeiramente deve identificar e analisar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, esta, deve conter potencial e capacidade para aproveitar as oportunidades enfrentando as ameaças e assim, estabelecer metas para atingir os objetivos.

De acordo com Müller (2014) o processo de elaboração do Planejamento Estratégico permite que a organização tenha clareza em alguns questionamentos,

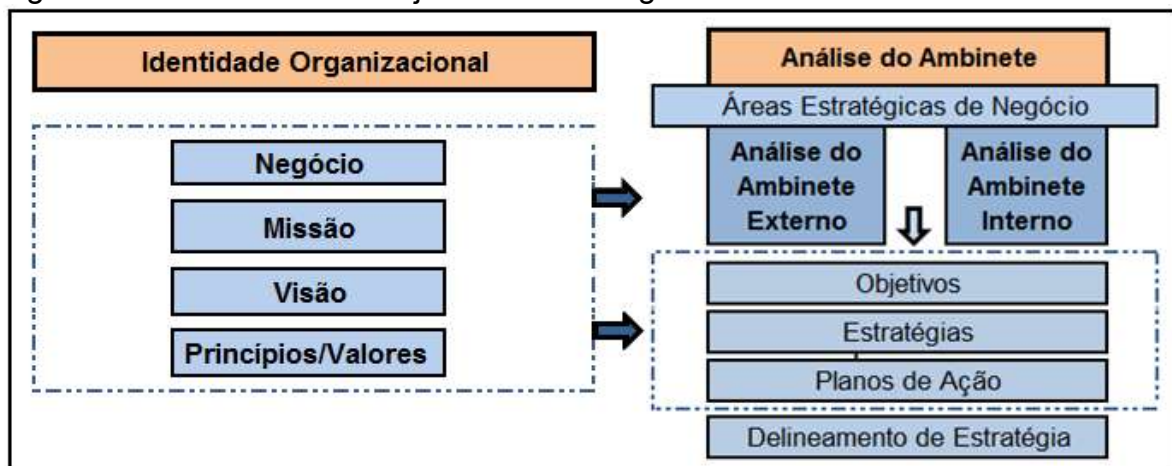


como por exemplo, a compreensão da identidade organizacional, analisar o ambiente, para após, planejar o alcance das metas delineadas.

Oliveira (2005) relata que quando se analisa o procedimento para o desenvolvimento do planejamento estratégico, em termos da empresa como um todo, existem duas possibilidades: (1) Primeiramente determinar, “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar à situação esperada” e (2) a outra possibilidade seria primeiramente definir, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”. Porém, o autor ainda afirma que facilmente, pode-se considerar uma terceira possibilidade que seria: (3) Definir “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”.

A elaboração do planejamento estratégico é um procedimento contínuo, conforme o autor, este é um processo de exercício mental executado pela organização e que envolve um conjunto complexo de decisões técnicas e políticas inter-relacionadas (ANDRADE, 2012).

Figura 3 - Processo do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado Müller (2014).

A Figura 3 apresenta as etapas para o processo de elaboração do planejamento estratégico, mostrando que o primeiro passo, para a empresa dar início a seu planejamento é a definição do negócio e também a sua missão, seus princípios e valores e determinar qual sua visão para o futuro. Na sequência, fazer uma análise do seu ambiente interno e externo e em seguida definir os objetivos que desejam alcançar, estabelecer as estratégias que a empresa usará para conseguir atingir os objetivos e por fim seus planos de ações (MÜLLER, 2014).

### 2.3.1 Definição do negócio

Na opinião de Andrade (2012) quando a empresa define o negócio de atuação, ela está delimitando o espaço em que atua, com a finalidade de identificar as oportunidades do mercado e também os tipos de necessidades que a empresa tem competência de satisfazer de forma diferenciada e inovadora, tendo conhecimento de quais são os benefícios que os clientes desejam obter ao comprar e usar seus produtos ou serviços.

Müller (2014) destaca que é necessário ter cautela ao determinar o negócio da empresa, para não definir de forma restrita o negócio de atuação, pois, isso



poderá diminuir as oportunidades da empresa. Para o autor, a melhor forma de definir o negócio é propondo benefícios que se deseja oferecer aos seus clientes, ou seja, fazer uma definição de negócio ampla a fim, de satisfazer as necessidades e desejos do mercado.

Pode-se definir negócio como o “estádio” onde uma organização compete, ou seja, onde ela atua. É a sinalização das principais atividades que a empresa desenvolve. Para os autores, a organização não deve conceber seu negócio de forma tão ampla, a ponto de não orientar para nenhum lugar, do mesmo, modo não fazer-se tão restrito a ponto de deixar passar oportunidades (FERNANDES E BERTON, 2005).

### **2.3.2 Missão**

A missão, ou seja, a razão de ser da empresa define as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer, sendo a carteira de identidade da empresa, ela identifica o negócio. Os autores ainda complementam que a missão não somente serve de comunicação com o público interno, mas também com o público externo (FERNANDES E BERTON, 2005).

Andrade (2012) afirma que a missão, também chamada de “propósito fundamental”, descreve o real motivo pelo qual a entidade existe, o autor explica que além de definir o ramo de atuação/negócios, devem-se identificar os clientes para os quais serão dirigidos os benefícios oferecidos.

Serra; Torres M. ; Torres F. (2004) definem a missão como a explicação das intenções e aspirações da empresa, sendo ela a razão da existência da empresa. Pode ser definida de forma ampla ou restrita. Com o objetivo de propagar o espírito da empresa.

### **2.3.3 Visão**

Segundo Oliveira (2002) compreende a visão como o anseio do que a organização espera alcançar. O autor completa ainda que é através da visão que os administradores identificam os limites da empresa de forma mais ampla e dentro de um determinado período de tempo mais longo.

O autor Müller (2014) explica que criar uma visão é construir um conceito futuro da empresa que esteja relacionada com clientes, equipe e os acionistas, ou seja, é importante planejar aonde se quer chegar como empresa, se as necessidades dos clientes são atendidas com os produtos ou serviços oferecidos, se o tratamento que a equipe interna tem recebido está satisfatório e por fim, se a empresa atende as expectativas dos gestores.

A visão estratégica consiste em definir uma situação futura desejada em um período de longo prazo que se caracteriza como uma meta ambiciosa e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos quanto para realização da missão (ANDRADE, 2012).

### **2.3.4 Princípios e Valores**

A importância dos valores são reforçar os conceitos de ética e moral da organização, orientar o comportamento da empresa, motivar as pessoas à ação, bem como, esclarecer as responsabilidades societárias (MÜLLER, 2014).



Oliveira (2007) conta que os valores de uma empresa precisam estar nivelados às questões éticas e morais da organização. Tavares (2005) complementa que os valores servem como item para avaliar a organização e assim ajudar a conseguir alcançar a visão, o autor completa dizendo que são os valores que impedem que a empresa aja de forma imoral ou antiética.

Maximiano (2000) afirma que os princípios têm como intuito orientar o comportamento dos funcionários, especialmente em situações rotineiras, o autor conclui que os princípios são decisões prévias utilizadas para delimitar ações comportamentais e orientar como agir em cada situação.

### **2.3.5 Análise Interna**

O autor Oliveira (2007) destaca a análise interna como o passo seguinte do planejamento. Sendo esta uma etapa onde se identificam os pontos fortes dentro da organização, ou seja, vantagens que favorecem a empresa perante as ameaças ou oportunidades do ambiente; e os pontos fracos dentro da organização – desvantagens que perante as ameaças e oportunidades do ambiente desfavorecem a empresa.

Andrade (2012) explica que a análise interna tem a finalidade de identificar as suas potencialidades, ou seja, pontos fortes e as vulnerabilidades, descritas como pontos fracos, essenciais à empresa. Os pontos fortes são as características positivas que a organização possui e os pontos fracos são as características que prejudicam a empresa.

Müller (2014) colabora descrevendo que caracterizar e mapear a empresa, são importantes passos para os projetos futuros de melhorias, na análise interna. Onde, esses projetos ajudarão a reduzir os efeitos dos fatores externos competitivos.

### **2.3.6 Análise Externa**

Serra; Torres M. ; Torres F. (2004) descrevem que toda empresa é um sistema aberto e por isso, sofre com influências externas, sendo assim, compete à empresa ficar alerta ao que a cerca, avaliando o ambiente externo e sua posição competitiva. Complementam dizendo que são muitos os fatores externos que influenciam a atividade empresarial, podendo estes, se apresentarem como oportunidades ou ameaças.

Análise Externa, em conformidade com o autor Müller (2014) é como um conjunto de ações que buscam identificar e monitorar as variáveis externas competitivas, que podem afetar o desempenho empresarial.

Padoveze (2015) explica que, os principais fatores do ambiente externo são; Ambientes: econômico, político e social; Fornecedores; Concorrentes; Mercados; Clientes; Fatores legais e regulatórios; Demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.

Para Andrade (2012) a análise externa é uma etapa que consiste no desenvolvimento de um sistema de análise do ambiente externo, que tem como pretensão identificar as ameaças e oportunidades.



### 2.3.7 Análise SWOT

No Planejamento Estratégico, a análise SWOT tem uma função importante, que permite indicar a estratégia apropriada para chegar aos objetivos determinados da empresa, pelo meio de uma análise dos ambientes interno e externo da organização (SERRA; TORRES M. ; TORRES F., 2004).

O processo do Planejamento Estratégico tem como base identificar, coletar, armazenar, mensurar e interpretar as informações para que as decisões adotadas sejam as mais apropriadas possíveis. Segundo Serra; Torres M.; Torres F. (2004) a análise SWOT é um instrumento utilizado para a identificação de dados nas análises de cenários internos e externos da empresa, sendo à base do desenvolvimento do plano estratégico.

A análise SWOT surgiu na década de 60. O termo SWOT é uma abreviatura de quatro palavras de origem inglesa, sendo elas: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) (SERRA; TORRES M.; TORRES F., 2004). Quando pronunciado em português a sigla análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Figura 4 – Posturas Estratégicas através do SWOT

		ANÁLISE INTERNA	
		PREDOMINÂNCIA	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
	OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Matias (2007).

A Figura 4 mostra que a análise SWOT é um instrumento muito útil para a organização, pois, com ela, podem-se avaliar os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças, criando uma análise geral da empresa, com isso determinar ações estratégicas, auxiliando na melhoria dos seus pontos fracos e investir nos pontos fortes, encontrando oportunidades para aprimorar seu desempenho e assim conseguir evitar as ameaças, procurando sempre o melhor resultado. Conforme Matias (2007) os investimentos precisam estar relacionados com a postura estratégica que a empresa se encontra:

- **Sobrevivência:** A empresa deve seguir a estratégia de sobrevivência, quando não há recursos nem perspectivas de mercado para programar investimentos. Estratégias como redução de custos, venda de ativos, entre outras. (MATIAS, 2007).



- Manutenção: A empresa deve seguir a estratégia de manutenção quando o mercado não está favorável, porém a organização possui predominância dos pontos fortes. Adotar medidas como aumento de investimentos nos tais pontos fortes, como por exemplo, investir na consolidação dos produtos (MATIAS, 2007).
- Crescimento: A empresa deve seguir a estratégia de crescimento quando a organização tem predominância de pontos fracos, mas o mercado está favorável, adotando medidas como aumento de investimentos para atender tal demanda (MATIAS, 2007).
- Desenvolvimento: A empresa deve seguir a estratégia de desenvolvimento quando possui predominância de pontos fortes e também o mercado é favorável, nesta situação, tem condições de programar investimentos, como por exemplo, entrar em mercados que não atua. Investimentos estes, que poderão proporcionar crescimento sustentável (MATIAS, 2007).

### 2.3.8 Objetivos e Estratégias

Cavalcanti (2007) descreve a estratégia como o desenvolvimento de planos e objetivos traçados com uma finalidade determinada, para que a empresa atinja os resultados esperados.

Oliveira (2007) conceitua os objetivos como o estado, situação ou resultado futuro que o administrador quer atingir. Segundo o autor, o termo objetivo implica a obtenção de um fim ou resultado final. Os objetivos estratégicos são mutáveis, circunstanciais e devem ser ajustados e priorizados.

Serra; Torres M.; Torres F. (2004) descrevem que, para um negócio alcançar a vantagem competitiva é necessário um desempenho superior. Para isso, a organização tem que estabelecer uma estratégia apropriada, baseada nos fatores: objetivos coerentes e compreensão do negócio.

O autor Oliveira (2007) conclui que, primeiramente devem-se estabelecer todos os objetivos/metastas, baseados nas análises anteriormente citadas (internas e externas), objetivos estes, que devem ser corretamente quantificados com prazos e responsáveis deliberados e somente após esta definição, serem formuladas as estratégias a serem usadas para alcançar estes resultados.

### 2.3.9 Planos de ação

Para Andrade (2012) os planos de ação são planos mais detalhados, que tem o objetivo transformar as estratégias em resultados sólidos. Enquanto planejamento estratégico está voltado para o longo prazo, com caráter geral, ou seja, uma abrangência ampla. Os planos de ação, através de seu desdobramento em estratégias táticas e operacionais, buscam moldar decisões estratégicas em planos concretos voltados para o curto e médio prazo.

Tavares (2005) complementa dizendo que a elaboração do plano de ação mostra os recursos a serem destinados, quando e por quem. Alguns planos de ação dependem de recursos e poder, outros são dependentes apenas de algum tipo de recursos, como por exemplo, recursos financeiro ou tecnológico.

Segundo Müller (2014, p. 46) “os planos de ação são o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implantadas para atingir os objetivos”.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse item, se apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa. Inicia-se com uma breve conceituação do método da pesquisa, prosseguindo com as técnicas e ferramentas utilizadas para a coleta e análise de dados.

Gil (1994) explica que a pesquisa científica é como um processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico. O autor explica que o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para analisar os dados da empresa em estudo, com relação à caracterização do problema, utiliza-se a abordagem qualitativa, pelo fato de serem analisados os dados de uma única empresa com o intuito de desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma pequena empresa do ramo de confecções da região sul de Santa Catarina, fazendo as devidas análises, assim classificando o seu processo e determinando uma solução para o problema encontrado. Em conformidade com Pinheiro (2010), a abordagem qualitativa se caracteriza pela bem detalhada tentativa de compreensão dos significados e das características das situações apresentadas.

Em relação aos objetivos, este trabalho é classificado como pesquisa descritiva, pois, seu objetivo é apresentar a importância da ferramenta - Planejamento Estratégico para a empresa, buscando através de técnicas padronizadas de coleta de dados. A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1994) tem como objetivo descrever as propriedades de determinada população ou estabelecer as relações entre variáveis. Utilizando-se técnicas padronizadas de coleta de dados: observação sistemática e partecipe.

Pinheiro (2010) destaca que o estudo de caso abrange um estudo aprofundado de um ou poucos objetivos de modo que se permita o seu amplo conhecimento. Sendo assim, o objetivo do estudo de caso é evidenciar os aspectos envolvidos na empresa objeto deste estudo. O autor Jung (2004) define estudo de caso, como um procedimento de pesquisa que investiga um fato dentro do contexto local, real.

A pesquisa está fundamentada em livros, artigos, teses e dissertações, o que a torna de caráter bibliográfico e conforme Gil (1994) a pesquisa bibliográfica é conceituada como material já elaborado, pois, são desenvolvidos por meio de livros e artigos científicos, ou seja, seu referencial teórico expõe dados de autores e pesquisadores que possuem conhecimento sobre o tema.

#### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a solução do problema objeto de pesquisa, bem como, para se alcançar os objetivos propostos elaborou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo de Confecções, localizada em Criciúma- SC.

Foram feitas entrevistas de forma informal com a Direção e o Gerente de Vendas da empresa, conversas sem roteiros e sem questionários de forma presencial, pois, a pesquisadora trabalha na empresa. Aplicadas entre os meses de março a junho de 2019.



Com o intuito de resguardar o anonimato da empresa, por solicitação dos proprietários, não serão mencionados nomes, nem da empresa, nem do sócio.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com base no conhecimento adquirido na pesquisa bibliográfica, nesta seção será apresentada uma proposta de elaboração do Planejamento Estratégico em uma empresa do ramo de confecções, da região de Criciúma – SC.

##### **4.1 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A empresa em questão não possui, nem nunca elaborou um Planejamento Estratégico antes, por isso, a seguir será proposto um modelo de planejamento a partir das informações levantadas com o gestor.

Também, foram analisados os ambientes interno e externo da organização, coletando-se dados sobre a mesma. Dessa maneira, foi possível elaborar as diretrizes para o Planejamento Estratégico, fazer o diagnóstico do quadrante da análise SWOT e definir as ações para implementação e os prazos estipulados.

O horizonte de tempo do planejamento proposto foi de dois anos (2020-2022), contudo, se faz necessárias revisões anuais das estratégias e ações para ver se ainda estão dentro das condições e realidade da empresa.

##### **4.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA**

A empresa deu início às suas atividades como indústria e comércio no dia 01 de Março de 2011. Surgiu a partir de um convite do atual Gerente de Vendas, amigo do diretor/dono, que propôs uma parceria, este, já havia atuado 40 anos, em empresas do mesmo ramo e precisava de capital para por em prática a ideia da nova empresa. Está localizada no município de Criciúma/SC e tem a Indústria e o Comércio de Confecções Esportivas como principal atividade econômica.

A empresa é dirigida desde a sua fundação até hoje, pelo dono, com o auxílio e experiência do Gerente de Vendas, que trouxe uma carteira de representantes e consequentemente clientes do ramo, estes, que se tornaram clientes fiéis.

Considerada uma empresa de pequeno porte e com poucos funcionários, são 30 colaboradores, a organização é gerida de forma bastante empírica, não conta se quer com um organograma e ferramentas como a Análise SWOT é desconhecida.

Os produtos confeccionados são referentes aos esportes: futebol; futsal, ginástica, ciclismo, atletismo, basquete; entre os produtos personalizados: camisas, calções, meias, agasalhos, bermudas, calças e bandeiras.

Seus faturamentos mensais, referentes a 2018, foram em média mensal de R\$165.000,00 e segue desta forma em 2019, porém a empresa vende em média R\$200.000,00 e não consegue faturar este valor dentro do mês. Dados coletados no setor comercial, informações de faturamento.

Segundos informações passadas pelo dono, para que a empresa consiga pagar as contas e ter o ganho esperado, o ideal seria o faturamento mínimo de R\$190.000,00, não foi informado os dados (balanço, DRE) usados para base destas informações.



A coleta de dados e a elaboração dos estudos e proposições ocorrem após diversas reuniões entre a autora e a direção da empresa.

#### **4.2.1 Sugestão para a definição do negócio**

A definição do negócio se refere às decisões que a empresa atua ou tem pretensão de atuar futuramente. Também é uma definição de quais clientes pretende atingir.

Apesar de constar no Contrato Social o objeto da empresa sendo “Confecções de peças do vestuário. Comércio Varejista de artigos esportivos”, desta forma foi elaborado o verdadeiro negócio como sugestão:

“Produzir conforto no vestir, para pessoas durante a prática esportiva, através de uma rede de representantes, que realizam as vendas em todo país.”

#### **4.2.2 Sugestão para a elaboração da Missão da Empresa**

Após definir o Negócio da Empresa, pode-se definir a sua Missão, que segundo Matias (2007) é o “horizonte” dentro do negócio onde a empresa atua ou poderá atuar no futuro. Para ele, a missão não precisa ser eterna, mas é fundamental que não tenha mudanças a todo tempo. A Missão transmite o seu propósito e expressa os benefícios que trará a seus consumidores.

Desta forma, foi elaborada a seguinte sugestão de Missão:

“Fornecer ao nosso cliente a melhor solução em confecções esportivas, com um atendimento eficaz e diferenciado, buscando inovação e qualidade nos produtos, oferecendo o melhor custo benefício e qualidade em todo processo de produção, gerando riquezas de forma sustentável”.

#### **4.2.3 Sugestão para a construção da Visão da Empresa**

Após definir a Missão da Empresa, pode-se definir a sua Visão, esta é considerada por Oliveira (2007) como a meta que as Empresas conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e com uma abordagem mais ampla. A Visão demonstra quais são as expectativas e os desejos almejados pela empresa, para serem alcançados em um determinado período. Ela explica o que a empresa quer ser e aonde quer chegar.

Desta forma, foi elaborada a seguinte sugestão de Visão:

“Ser uma empresa de referência, reconhecida por clientes como a melhor empresa no mercado de confecções esportivas de Santa Catarina, destacando-se pelo aumento das vendas e lucratividade até 2022”.

#### **4.2.4 Sugestão de Princípios e Valores a serem adotados pela Empresa**

Após definir a Visão da Empresa, podem-se definir os seus Princípios e Valores, estes são traduzidos por Tavares (2005) como um elemento usado para avaliar a organização e assim ajudar a alcançar os objetivos/visão. Estes também ajudam no relacionamento entre a empresa, os empregados e os clientes, pois, são eles que impedem que a organização haja de forma antiética ou imoral.

Desta forma, foram elaboradas as seguintes sugestões de Princípios e Valores da Empresa:





- Respeito às diferenças e Comprometimento: Ditam a forma como são tratados os clientes, fornecedores e funcionários.
- Integridade e Honestidade: Mostram a importância de honrar com seus compromissos.
- Eficiência e Agilidade: Destacam a importância de entregar produtos de qualidade e durabilidade, em tempo hábil.
- Sustentabilidade: Mostra importância que a empresa tem com o ambiente, através do reaproveitamento da água e a reciclagem de papéis e plásticos utilizados no processo de produção.

#### **4.2.5 Elaboração da Análise Interna**

Esta análise, conforme mencionada no trabalho bibliográfico, é usada para identificar os pontos fortes e os pontos fracos dentro da organização e assim, buscar reforçar seus pontos fortes, tentando limitar os pontos fracos, com a finalidade de alcançar seus objetivos.

##### **4.2.5.1 PONTOS FRACOS**

- Falta de planejamento – o administrador disse: “o plano era vender, vender, vender, faturar 100 mil no início e continuar!”; não planejaram os próximos anos, próximos passos, as mudanças, o crescimento;
- Equipe desmotivada e falta treinamento para os funcionários – funcionários chegam atrasados, saem cedo, não tem controle do cartão ponto, nem cobrança;
- Marketing deficitário – catálogos com layouts ultrapassados, lançados num site sem desenvolvimento e planejamento;
- Metas – Não há metas estabelecidas para serem cumpridas, tanto para vendas quanto para faturamento, funcionários já seguem um ritmo sem “disciplina”;
- Estoque – Não trabalha com estoques, pois, existe uma grade grande de produtos e de cores disponíveis, trabalha com prazo de 30 dias para o faturamento; e
- Contas a receber – prazos longos para recebimento dos clientes. Uma média de 10% dos clientes paga à vista, o restante é dividido em 30/60/90 dias, chegando até 120 e 150 dias (tabelas diferenciadas para estes prazos).

##### **4.2.5.2 PONTOS FORTES**

- Cartela de clientes fiéis – A empresa tem aproximadamente 1.875 clientes cadastrados, destes uma média de 600, são ativos, sendo eles varejos, grandes redes de lojas do ramo esportivo, entre outros;
- Número de Representante – A empresa conta atualmente com uma equipe de 35 representantes, espalhados pelo Brasil. Somente, não atuam nos estados de São Paulo, Roraima, Ceará e Distrito Federal;
- Índice de inadimplência é baixo – Apesar dos longos prazos para pagamentos, atualmente (usando como base o ano de 2018 até maio de 2019) a empresa tem um índice de 3% de inadimplência;
- Índice de reclamações e devoluções – É praticamente nulo, usando como base o ano de 2018 até maio de 2019, apenas um pedido foi devolvido, por extravio



de peças na transportadora, sendo este valor reembolsado pela empresa de transporte;

- Infraestrutura – Estabelecimento próprio e com ambiente confortável para o desenvolvimento e produção das peças;
- Preço dos produtos acessível e competitivo – Produtos de qualidade com valores acessíveis comparados aos dos concorrentes diretos;
- Maquinário Moderno – A empresa investiu em máquinas de impressão digital, bordados automáticos, corte a laser;
- Baixa rotatividade de Pessoal – Atualmente a empresa conta com 36 funcionários. Metade destes está atuando desde o início das atividades; e
- Não tem Dívidas e Empréstimos – A empresa não tem dívidas ativas, somente parcelamentos com fornecedores e os empréstimos feitos com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), utilizados na compra dos maquinários, serão quitados até o fim deste ano (2019).

#### **4.2.6 Elaboração da Análise Externa**

Esta análise, conforme mencionada no trabalho bibliográfico, é utilizada para buscar informações do ambiente externo, ou seja, fora da organização, que podem, ou não, influenciar no seu desenvolvimento. É através dela que conseguimos evidenciar as chances e os riscos dos quais a organização está sujeita no mercado em que está inserida.

##### **4.2.6.1 AMEAÇAS**

- Economia do país instável – O retrato da economia brasileira que freou o setor de atuação da empresa, uma vez que seus principais clientes estão sem investimentos e receosos na hora das compras;
- Desemprego – Com a crise Econômica e Política no País, a taxa de Desemprego no Brasil passou para 12,7% no trimestre, encerrado em Abril (2019), atingindo 13,4 milhões de pessoas, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística (IBGE, 2019). São consumidores que reduzem suas compras;
- Carga tributária elevada – Os encargos sobre a Folha de Pagamento, os juros altos, o câmbio desfavorável, logística cara e deficitária, a pesada carga tributária, dentre outros itens do “custo Brasil”, nome genérico dado a uma série de custos de produção, ou despesas incidentes sobre a produção;
- Mercadoria barata da China/Concorrentes – os preços praticados pelos concorrentes da China ficam abaixo do custo interno, país onde o custo de produção é mais vantajoso; e
- Ausência de Centro de Distribuição/prazo de entrega das transportadoras – não possuir um centro de distribuições em outro local do país dificulta a venda em determinadas regiões, como Norte e Nordeste, pelo fato dos concorrentes atuarem nestas regiões, como exemplo, o estado do Pará tem prazo médio de 20 a 26 dias para a entrega, em alguns casos, é mais vantajoso enviar modal aéreo, pois, além do prazo, o valor também é mais atraente.



#### 4.2.6.2 AMEAÇAS

- Expansão de Mercado Esportivo – As pessoas estão se movimentando mais hoje em dia, transformando atividades de exercícios do dia-a-dia em paixão, e até mesmo levando a sério o esporte, se profissionalizando fazendo com que mercado esportivo cresça;
- Desenvolvimento de novos Produtos – Atualmente as pessoas estão dando mais atenção à saúde e conseqüentemente usando do esporte como meio, através destas informações conseguiu-se desenvolver novos produtos que poderão contribuir para melhorar o desempenho dos “atletas” do dia-a-dia, como por exemplo, o desenvolvimento de peças ciclistas;
- Novas tecnologias – Uso da internet vem ajudando e facilitando na comunicação entre empresa/cliente/fornecedor/representante, redes sociais como meio de publicidade e propagando, aproximando e simplificando o contato; e
- Projetar a marca e buscar parcerias – Criação e desenvolvimento de uma marca/logomarca registrada para competir com outras marcas já conhecidas, lançar no mercado através de parcerias e patrocínios a atletas.

#### 4.2.7 Elaboração da Análise SWOT

Na Figura 5 evidencia a matriz SWOT onde, através de uma análise do ambiente interno da empresa, levantaram-se os pontos fracos e fortes e de uma análise do ambiente externo, as oportunidades e ameaças às quais a empresa está exposta. Com este levantamento conseguiu-se realizar um diagnóstico da situação da empresa para poder apresentar um posicionamento estratégico de acordo com o quadrante que apresenta maior predominância de eventos.

Esta análise é uma ferramenta muito útil, pois, com ela, é possível definir ações estratégicas, com intuito de melhorar os seus pontos fracos e reforçar os investimentos nos pontos fortes, visando oportunidades para melhorar seu desempenho e assim conseguir impedir as ameaças, buscando sempre alcançar o melhor resultado.

Figura 5 – Análise SWOT da empresa





		ANÁLISE INTERNA	
		↓ PREDOMINÂNCIA ↓	
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
	OPORTUNIDADES		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de planejamento;</li> <li>*Falta treinamento para os funcionários;</li> <li>*Não há metas estabelecidas;</li> <li>*Marketing deficitário;</li> <li>*Não trabalha com estoques;</li> <li>*Contas a receber; e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cartela de clientes e representantes;</li> <li>*Índice de inadimplência é baixo;</li> <li>*Índice de reclamações e devoluções;</li> <li>*Infraestrutura/estabelecimento próprio;</li> <li>*Preço acessível e competitivo; e</li> <li>*Baixa rotatividade de Pessoal.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>°Economia do país instável;</li> <li>°Carga tributária elevada;</li> <li>°Desemprego;</li> <li>°Mercadoria da China/Concorrentes; e</li> <li>°Prazo de entrega das transportadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>°Expansão de Mercado Esportivo;</li> <li>°Desenvolvimento de novos Produtos;</li> <li>°Novas tecnologias; e</li> <li>°Oportunidade de projetar a marca e buscar parcerias.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Através da Matriz SWOT, conforme Figura 5, elaborada em conjunto com o diretor e o gerente de vendas, foi possível identificar que a empresa se encontra no quadrante crescimento, pois, a mesma tem predominância de pontos fracos, mas, o mercado está favorável, visto que a expansão do mercado esportivo está em alta. É o que evidencia uma pesquisa feita pelo SEBRAE (2016), onde, mostra que, em virtude da grande variedade de esportes praticados no País, o setor está crescendo. A pesquisa descreve que os números do setor esportivo, apontam que a tendência é de expansão e que o mercado esportivo vem exibindo índices de crescimento percentual maior que o da economia do País, aumentando também a presença deste setor entre as despesas das famílias brasileiras.

A Matriz SWOT, também possibilitou uma análise mais clara sobre os pontos fracos da empresa, estes, que são vistos como responsáveis pelo não “desenvolvimento” da organização. Eles são em sua grande maioria, problemas de organização, logística, ou seja, solucionáveis. Através de um bom planejamento estratégico, será possível colocar a “casa” em ordem e assim alcançar o objetivo, chegando ao quadrante Desenvolvimento.

Para isto, é necessário primeiramente organizar o funcionamento da empresa, criando o planejamento estratégico com objetivos e metas determinando-se um horizonte de tempo para se alcançar.

#### 4.2.8 Elaboração dos Objetivos e Estratégias

A Figura 6 representa de forma prática os pontos que foram definidos como objetivos e que tiveram estratégias elaboradas e abordadas como forma de correção dentro de cada setor atuante.

Figura 6 – Análise dos Objetivos e Estratégias para a Empresa

Objetivos e Estratégias para a Empresa		
	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
FINANCEIRO	1-Diminuir o ciclo Financeiro (6 meses a 1 ano)	1-Negociar prazos melhores com fornecedores.
	2-Contas a receber (6 meses )	2-Oferecer desconto para pagamento à vista.
	3-Reduzir despesas (6 meses a 1 ano)	3-Ter controle de custos e despesas. Controle do que entra, sai e volta(facção). Reaproveitamento de peças estampadas erradas.
COMERCIAL	4-Aumentar faturamento mensal para 300mil (até 2022)	4-Estipular metas para representantes e oferecer premiações.
	5-Fidelizar novos clientes (6 meses a 1 ano)	5-Pós-venda.
	6-Obter marketing diferenciado (3 meses a 6 meses)	6-Investir em marketing digital e site moderno
	7-Recuperar clientes antigos (6 meses a 1 ano)	7-Desenvolver diferentes tipos de abordagem aos clientes.
PROCESSOS INTERNOS	8-Comunicação (3 meses a 6 meses)	8-Melhorar a comunicação entre os setores de produção, reuniões mensais com os chefes de setores.
	9-Deliberar funções e chefes (comprometidos com a função) de setores (3 meses a 6 meses)	9-Organizar quem faz o que e como faz; e quem da as ordens dentro de cada setor.
	10-Otimizar o tempo produtivo(3 meses a 6 meses)	10-Contratar mais facções (terceirizadas); contratar uma costureira como funcionária para consertos rápidos e peças pilotos.
	11- Otimizar o tempo, solucionar problemas (3 meses a 6 meses)	11- Emitir relatórios mensais de cada setor - usar estas informações para identificar possíveis falhas no setor e corrigi-las.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	12-Motivar Funcionários (3 meses a 6 meses)	12- Lançar Desafios/ Metas e Premiações
	13-Capacitar Funcionários (3 meses a 6 meses)	13- Promover Palestras/Cursos e Reuniões
	14-Incentivar ideias dos colaboradores (3 meses a 6 meses)	14-Dar gratificações/espaco para ideias/sugestões de melhoria no processo de produção.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Estas foram criadas a partir da análise SWOT, que identificou muitos pontos fracos oriundos da falta de organização e planejamento. Ficando necessária a elaboração de planos para correções dos pontos fracos e melhoria dos pontos fortes. Sendo assim possível alcançar os objetivos para o desenvolvimento.

Dentre as citadas a imagem acima, pode-se destacar no setor comercial-aumentar faturamento mensal para R\$300.000, 00, sendo este um objetivo cuja estratégia é estabelecer metas de vendas aos representantes e premiações, sendo de responsabilidade da direção a por em prática e do setor comercial/financeiro como fiscalizador, atingindo seu objetivo no prazo estipulado de no máximo dois anos.

Nos processos internos, destaca-se o objetivo de otimizar o tempo de produção e solucionar problemas, a partir deste, elaborado a estratégia de relatórios mensais, usando estas informações para corrigir os erros de operações. Sendo este, um trabalho feito pelos encarregados de setores juntos ao encarregado geral. Podendo atingir o objetivo em um prazo estipulado de três a seis meses.

#### 4.2.9 Elaboração dos Planos de ação

A partir do estabelecimento dos objetivos e com as estratégias traçados no item anterior, serão corrigidos os itens distorcidos e organizado o processo de produção e partindo da suposição de que estes oferecerão o resultado esperado, criam-se os Planos de ação para que objetivos maiores sejam alcançados.

Sendo eles:

- Criação e desenvolvimento de logomarca: Desenvolver e registrar uma Marca que será usada na nova linha – Roupas para a prática de Ciclismo - que já está em desenvolvimento. Colocar no mercado de forma a competir com marcas já “conhecidas”- estipulado o prazo de um ano para por em prática a ação, que terá como responsáveis o pessoal do setor de arte e desenvolvimento;

- Relações Públicas: Contratar uma pessoa responsável e competente para este setor terá como meta deixar que o produto e a marca registrada fiquem conhecidos no mercado, através de parcerias com atletas e competições deste esporte - estipulado o prazo de um ano para por em prática a ação, que terá como responsáveis a direção;

- Investir em novas máquinas de produção: No mercado existem inúmeras opções de maquinários modernos e eficientes para o setor de confecção, investir em uma máquina que dê agilidade ao processo de produção e substitua o setor de sublimação (Impressora Digital Industrial). Setor este, que tem mais de sete funcionários (o valor pago em salários e encargos seriam usados no pagamento das parcelas do financiamento) e tempo de produção grande, dificultando a agilidade e o prazo operacional - estipulado o prazo de dois anos para por em prática a ação, que terá como responsáveis a direção;

- Produtos de outros esportes: Desenvolver novos produtos conforme o mercado esportivo for mostrando crescimento, como por exemplo, de surf -- estipulado o prazo de um ano para por em prática a ação, que terá como responsáveis o pessoal do setor de arte e desenvolvimento; e

- Ampliar Setores: Com a demanda maior, será necessária a ampliação tanto do espaço físico como de pessoal para alguns setores, por exemplo, o setor de corte, será necessário à ampliação e investimentos em pessoal e equipamentos de trabalho. Assim, como no setor de expedição, será necessária a ampliação do pessoal - estipulado o prazo de dois anos para por em prática a ação, que terá como responsáveis a direção.

Figura 7 – Elaboração dos Planos de Ações

PLANOS DE AÇÕES	ESTRATÉGIA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
<b>Criação e desenvolvimento de logomarca</b>	Marca registrada, competir com marcas já “conhecidas”	1 ANO	Setor de arte
<b>Contratar um Relações Públicas</b>	Meta fazer o produto e a marca registrada fiquem conhecidos no mercado	1 ANO	Direção
<b>Investir em novas máquinas</b>	Diminuir o tempo de produção, melhorando a agilidade e o prazo operacional.	2 ANOS	Direção
<b>Desenvolver produtos de outros esportes</b>	Conforme o mercado esportivo for mostrando crescimento	1 ANO	Setor de desenvolvimento
<b>Ampliar setores</b>	Necessário a ampliação tanto do espaço físico como de pessoal para alguns setores.	2 ANOS	Direção

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



Através destes planos de ações, será possível caminhar em direção ao objetivo traçado pelo diretor da empresa, que busca ter o faturamento mensal acima de R\$300.000,00 segundo ele, esta é a nova meta, pois, com este faturamento, a empresa consegue ter um lucro acima do esperado.

Importante ressaltar: para que estes planos de ações sejam colocados em prática, será necessário o investimento de recursos e tempo. Por isto, estes foram criados a partir das ideias e objetivos da direção, que será a grande responsável pela captação e liberação de recursos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É constante a busca das empresas em permanecerem ativas e competitivas no mercado em que atuam. Deste modo, buscam processos e ferramentas de gestão que auxiliam na hora da tomada de decisões. É fundamental que as organizações saibam onde e como querem chegar e para isso desenvolvem métodos e estratégias que visam alcançar seus objetivos.

Empresas de pequeno porte têm grandes dificuldades em realizar planejamento, é o caso da empresa em estudo, que tem muitos sonhos e potencial, porém, encontra dificuldade na execução e organização, pois, não materializou os objetivos e não estabeleceu metas para alcançá-los.

O presente trabalho destaca o Planejamento Estratégico, pois, este auxilia a empresa a alcançar seu almejado sonho de atingir os objetivos estrategicamente definidos.

Baseado na pesquisa bibliográfica e no estudo de caso foi possível encontrar a solução para o problema objeto de pesquisa que era descobrir a maneira de se diagnosticar em qual quadrante da matriz SWOT a empresa se encontra. Partindo-se da questão objeto de estudo buscou-se atingir o objetivo geral da pesquisa que era realizar um diagnóstico da empresa utilizando-se a matriz SWOT para determinar em que quadrante a mesma se encontra. Feita toda a análise observou-se que a empresa se encontra no quadrante “Crescimento”. Para se chegar a esta conclusão, após criteriosa análise dos ambientes interno e externo, realizou-se a análise SWOT que corresponde ao primeiro objetivo específico, onde se observou a predominância de pontos fracos e de um cenário com o mercado favorável.

Diante destas constatações, foi feita a proposição para um posicionamento estratégico, de acordo com o quadrante no qual a empresa se identifica. Tal proposição, de acordo com a literatura pertinente, citada na fundamentação, nela prevê que a empresa deve programar em sua estratégia de crescimento, investimentos para atender ao mercado que se apresenta com um cenário favorável, realizando associações com outra organização para produzir um determinado produto ou serviço, com risco para as partes ou realizando investimentos em inovações buscando novas tecnologias para o portfólio de produtos que já possui e ou lançamento de novos produtos.

Por intermédio das etapas de elaboração do planejamento estratégico, atingiu-se o terceiro objetivo específico onde se sugeriu as metas a serem alcançadas criando-se planos de ação para serem implantados.

Portanto, o resultado da pesquisa servirá para que a empresa o utilize como ferramenta de apoio na tomada de decisões. Entretanto, é fundamental que seja feito um estudo mais aprofundado dos temas abordados neste trabalho, para que a



empresa tenha continuidade e sucesso no processo de elaboração, implementação e execução do planejamento estratégico.

Importante destacar, que este artigo, não será a solução para a empresa, mas, sim o início de um caminho a ser percorrido. Existindo uma missão, visão, baseada em princípios e valores, traçando metas e estratégias a serem seguidas, com a finalidade de conseguir obter seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controla. São Paulo: Atlas, 2012. 192 p.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios**: Evolução, Cenários, Diagnósticos e Ação. 2ª Ed. São Paulo: Thomson, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. 207 p.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desemprego Sobe Para 12,7% - Com 13,4 Milhões De Pessoas Em Busca De Trabalho**. 2019. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/> Acesso em: 01 maio 2019.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1978. 206 p.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque na tomada de decisão. 1. Ed. Florianópolis: Visual book, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Longo Prazo**: Criação de Valor com Sustentabilidade Financeira. 2ª Ed. Atlas, São Paulo, 2007.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.





OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Causa Mortis das empresas**: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. 2014. Disponível em:  
[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 01 nov. 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Comércio de calçados e produtos esportivos em alta**. 2016. Disponível em:  
<http://www.sebrae.com.br/sebrae/comercio-de-calcados-e-produtos-esportivos-em-alta>. Acesso em: 06 maio 2019.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SOUSA, Evandro Rafael Ascencio de. **Um estudo dos modelos de gestão utilizados nas pequenas empresas**. 2003. 122 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Controladoria E Contabilidade Estratégica, Fundação Escola De Comércio Álvares Penteado. São Paulo, 2003.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas**. In: WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS, 3, 2007, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: SENAC, 2007. p. 1-12.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção,



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



Universidade de São Paulo (USP). Escola de Engenharia de São Carlos, São Paulo, 2002.